

学校编号: 10384

分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_

学号: X200415062

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学  
硕 士 学 位 论 文

豪盛公司商务模式创新研究

**A Study on Business Model Innovation of  
Xiamen Haosheng Plastic Product Ltd.,Co.**

施 森 生

指导教师姓名: 翁君奕 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 8 月

论文答辩时间: 2007 年 10 月

学位授予日期: 2007 年 10 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：施森生

2007 年 10 月 27 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（√），在 5 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：施森生

日期：2007 年 10 月 27 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 论文摘要

在外部环境极速变化的今天,小型加工制造业企业潜伏着巨大的危机。企业的生存和发展迫切要求企业以商务模式的创新获得持续的竞争力。本文以该行业商务模式的演变和发展为背景,应用翁君奕教授的介观商务模式理论框架,通过对豪盛公司的商务模式的剖析与辨识,提出了商务模式创新与发展的思路,并对新的商务模式进行了价值分析。文章最后得出了豪盛公司必须持续进行商务模式创新的启示。

本文分为五章,其主要内容提要如下:

第一章,介绍豪盛公司成立和发展的概况以及所处的产业背景环境,分析公司的市场地位,财务状况和经营特征,展现出公司的发展历程以及核心业务退化所面临的危机。

第二章,引入商务模式理论框架和基本概念,并用该理论框架对豪盛公司目前的经营环境进行分析,对豪盛公司现行的商务模式进行辨识。

第三章,进行豪盛公司商务模式创新的动因分析,针对分析核心能力退化和价值链整合的需要,选择关联法来作为商务模式创新探讨的方法,并在探讨中发现新的商务模式应为技术和商务模式的结合,引入电子商务平台,构建新的商务模式。

第四章,进行新的商务模式价值分析,展现核心界面要素,从三个层面分析新的价值主张的指向。通过价值主张、价值支撑和价值保持三个步骤分析论证,对豪盛公司新的商务模式进行价值分析,揭示新的商务模式的价值主张所蕴藏丰厚的价值。

第五章,豪盛公司新的商务模式实施的可操作性和发展预期,再次阐述转型所具备的充分和必要条件,并预计转型完成后将会产生先者生存的领先优势,进而得出结论:豪盛公司新的商业模式具有创意和有效性,更重要的是具有创新的实施价值;同时也得出启示:企业家的思维模式创新才是商务模式创新的根本。

**关键词:** 豪盛公司; 商务模式; 创新研究。

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

Facing great crisis in the contemporary ever-changing environment, small manufacture companies are urging for the innovations of the business model in order to maintain their position in the fierce competition. To investigate the development of the business model of the small manufacture companies, the author applies the “Jie Guan” theory, a model proposed by Professor Weng Junyi from Xiamen University, to the analysis of the Haosheng Co., and elicits new ideas of the innovation and development of the business model, which is consolidated with a detailed value analysis. Finally, the thesis concludes that innovation of business model will advance the development of Haosheng Co..

In Chapter one, the author introduces the background of Haosheng Co. and the small manufacture companies. The detailed analysis of the company's market position, financial condition and managerial operation reveals the lack of focus of the core business, a serious problem accumulated in the past operations.

In Chapter two, the author explains the theoretical frame and the fundamental concepts of business model and apply the theory to the analysis of the industrial environment and the identification of the existing business model of Haosheng Co.

In Chapter three, the author analyzes the motivation underlying the business model innovation in Haosheng company. In the investigation of the degradation of the core business and the integration of the value chain, the author use the correlation to explore the innovation of business models, and points out that new business models will take into the elements of technic, such as the introduction of the e-business platform.

In Chapter Four, value analysis presents the core elements of the new business model and shows three aspects of the value propositions. With the application of a three-step analysis, value propositions, value support and value maintaining, the author verify the great value underlying the new business model .

In Chapter Five, the author analysis the feasibility of the business model and lists the necessary and preferable conditions of the implementation of the new model. The author predicts that the restruction will bring the first-come advantage for Haosheng Co. and concludes that the innovation of the business model will leverage the competitive status of the company and that the innovative thinking of the managers is the essence of the business model innovation.

**Key Words:** Haosheng Co.; Business Model; Innovation.

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

前 言 .....	1
第一章 豪盛公司企业概况 .....	2
第一节 豪盛公司的历史沿革产业背景 .....	2
第二节 豪盛公司的经营现状及发展特点 .....	7
第三节 豪盛公司的业态结构以及面临的危机 .....	13
第二章 豪盛公司商务模式分析 .....	17
第一节 商务模式的理念及分析框架 .....	17
第二节 豪盛公司经营环境分析 .....	19
第三节 豪盛公司商务模式辨识 .....	25
第三章 豪盛公司商务模式创新探讨 .....	29
第一节 豪盛公司商务模式创新的动因 .....	29
第二节 豪盛公司商务模式创新探讨 .....	32
第四章 豪盛公司新的商务模式价值分析 .....	35
第一节 豪盛公司新的商务模式价值主张分析 .....	错误！未定义书签。
第二节 豪盛公司新的商务模式价值支撑分析 .....	40
第三节 豪盛公司新的商务模式价值保持分析 .....	42
第五章 豪盛公司新的商务模式实施与发展预期 .....	45
第一节 豪盛公司新的商务模式实施 .....	45
第二节 豪盛公司新的商务模式发展预期 .....	47
第三节 结论与启示 .....	49
参考文献 .....	51
后 记 .....	52

厦门大学博硕士论文摘要库

## 前 言

尽管全球经济呈现企业的大型化和集团化的趋向，而中小型企业却在我国国民经济发展中始终扮演着重要的作用。它是促进经济、社会发展的重要力量和组成部分，也是吸纳城镇就业的主渠道，也从未沉寂。它的规模小、竞争和创新意识强、经营灵活，可以在适合其经营的领域进退，其活力和成长性为我国经济的增量发展提供了主要动力，为经济改革提供了实验园地。然而中小企业生命力也非常脆弱，平均寿命仅为3至5年。这意味着每分钟就有9家中小企业关门，每年有400多万家中小企业从工商登记“户口簿”上消失。<sup>①</sup>较单一的商务模式是众多的中小企业发展过程中的普遍现象。中小企业的管理水平较低、资金实力不足、人才结构不合理、企业的品牌建设得不到经营规模以及经济实力的支撑一直困扰着企业的快速发展。但是中小企业具有反应迅速、机制灵活的优势，完全可以在做大做强或做强做大之前先运用自身商务模式的创新，发现客户环境、伙伴环境、内部环境及其关联中的价值潜力和发展机会。将企业导入成长型的快车道上。中小企业的健康发展对于我国社会主义市场经济体制的建设至关重要。

中小型制造加工企业的商务模式研究，对于正确引导企业将注意力放在认识、培育自身的核心能力上，并通过多角化的商务模式，把企业经营的触点伸向其它行业、不同领域、不同价值链之中，构建适合中小企业自身发展的生态环境，使企业价值最大化，获得卓越的绩效和可持续发展的生存能力。有效地避免粗制滥造、偷工减料、打价格战直至将自己企业推向竞争的陷阱之中。这将具有重大的现实意义。同时笔者在本公司长期的工作实践中深刻地体会到：为了不断顺应变幻莫测的商务环境，企业应以积极的心态，持续进行商务模式创新，使商务模式创新成为企业生存和发展的一项基本技能。

---

<sup>①</sup>数据来源：《中小企业亟待调整发展思路》

<http://news.xmnext.com/domestic/zonghe/2006/11/17/99582.html>

## 第一章 豪盛公司企业概况

厦门豪盛塑料制品有限公司（以下称豪盛公司）商务模式创新的研究，离不开了解公司成立前后以及发展的主要历程、商务模式不断变化和演绎，伴随着我国宏观经济迅速发展的外部环境、厦门经济特区的产业环境发展和公司内部构造所发生种种变化，豪盛公司的商务模式也在动态地顺应变化。

### 第一节 豪盛公司的历史沿革产业背景

#### 1. 历史沿革

豪盛公司是厦门市第四塑料厂与香港南华实业公司合资兴办的中外合资企业，成立于 1992 年 8 月，注册资金是 105 万美元的小型制造企业。厦门市第四塑料厂是创建于 1958 年的集体所有制的企业（手工业合作社）。上世纪 80 年代中期至 90 年代初期，随着国内的经济体制改革的不断深入和对外开放度的提高，社会经济成分的多样性以及外资、内联、私营企业所呈现的活力使着企业内部的老习惯、平均主义的大锅饭等种种弊端凸显企业不适应社会的发展，企业生产经营的局面一筹莫展。在那特殊的季候里，企业能维持发给职工工资就是对社会安定团结的一大贡献。因此，企业中的设备老化、产品老样式、资产只是保值略增值、企业负担重、生产率低下、企业发展后劲不足成为当时国营、集体企业的共性问题。四塑厂基于“借外资的刀子来切割老企业的毒瘤”的指导思想，将几个车间分别从 1985 年开始就寻找外商成立了一个中外合作企业和两个中外合资企业，剩下的母体最后成立的就是本文探讨的中外合资企业豪盛公司。中外双方出资对各占 50%，企业的所有制结构的改变，使我们的合资企业的行为准则依照的就不是原先上级主管局的红头文件，而是《合资法》和谈判时双方确定的《章程》、《合同》的条款要求。合资企业的成立无疑能使企业原有退休职工的包袱仍旧归属于中方而没有进入豪盛公司，压缩和清理了一些懒散的职工等等，四塑厂所剩的干部和员工绝大部分都加入到合资企业中。由存货、半成品、应收账款和现有机机械设备、模具、运输车辆等实物折算金额投入，合资外方以美金投入，公司也就开始新的所有制结构和新的制度环境下的运营活动。

由于合资外方资金的注入，公司开始了老企业的技术改造和新产品的开发，适逢其它产业也正在蓬勃发展，尤其是三资企业的制造业也迅猛地在本地和本省投资办厂落户，豪盛公司迅速由家用塑料提桶和脸盆、塑料喷雾器等小商品生产转向工业用的塑料容器、制造业的塑料周转箱的系列产品开发配套，企业开始生机勃勃并步入良性循环的增值阶段，企业也相继淘汰了能耗高、效能低、技术落后的主要生产设备，引进先进适用的台湾产的注塑成型加工设备。从此豪盛公司不仅在行业中确立较大型注塑加工能力和大中型注塑加工集群能力的地位，而且也率先成为东南地区塑料周转箱、箩筐及其相关的包装容器品种较多、品质较好、加工生产能力较大、服务较好管理较规范的厂商。各行业的用户对我司给予良好的口碑加上产品获得高于其它产品的利润，使我司于 1995 年地价较高的时候，选择了岛外（距市区老厂 35 公里）的灌口镇作为企业扩大搬迁的新厂区，并利用多年来企业自身积累的资金投入了新厂区的建设。但由于企业的原始资本较小，企业面临发展所需的模具、机械设备、厂区的投建（老厂是租赁使用）、经营规模扩大流动资金的需要，企业的资金经常是捉襟见肘，而且在 1997 年 10 月搬迁至新厂，恰逢亚洲金融风暴的影响。

## 2. 产业环境

从产品的角度看：塑料包装容器、箩筐箱在福建的产业发展是 1993 年开始，是由我司率先规模地开发贴近制造业工厂内和厂际间周转用的通用塑料箩筐、箱子并形成诸多的产品系列，满足鞋服体育及工艺品制造业、食品饮料业、果蔬业等等行业的需要。初期市场的集中度较高，形成了我司寡占市场局面，公司经营的产品时常供不应求。随着台资等外资进入，制造业的兴起，市场的需求量也在不断的扩大，公司成立至 1996 年间，行业呈现出较高的增长率和较高的集中度，企业盈利的能力较好，市场尾随者主要是揭阳（私企）、漳州（二轻集体）、福州（二轻集体）各一家。

至今，由于行业的进入门槛较低，许多私营企业的诞生并纷纷步我后尘，利用差异化的模仿和瞄准通用型量大的产品规格入手，沿着豪盛公司所开发市场方向、路子挤进行业来竞争瓜分市场份额，客观上也是和豪盛公司一起推动加快了市场由成长期向成熟期发展。由于大型设备注塑机的成熟化和国产化，设备的投入资金规模也相应减少，市场的开发和培育的资金投入也减少；尤其是物流成本

的提高使塑料箩筐、箱子这种轻泡物的运输经济距离大为缩小，许多经销商的经营模式由贸易转为工贸，轻者是只投资常用量大产品的模具去合作加工，重者是投资注塑机设备以及模具自行加工，以投资换取较低的销售成本来维系与老客户的关系，使同行业的产品供应商几乎遍地开花，就地供应，甚至同地区有数家厂商；江浙大型塑料模具的加工制造也在迅速发展，无论是设计的模具结构和加工技术，还是制造周期、交货时间都让新进入者没有后顾之忧；不同“税制”和用工的支付成本的差异悬殊，以至行业内各厂家成本结构也发生了较大的变化和差异，正规的、守法的、先驱的企业成本负担越来越重，豪盛公司对市场最早开发的前期投入所能得到的回报收益也都奉献给同行业后来者共同分享，产业内竞争行为往往会因供大于求而容易以价格战的形式为主。产业的平均获利能力也每况愈下。虽然“豪盛”品牌口碑好，但由于现有产品的技术含量不高，客户对于品牌的忠诚度和可支付的品牌溢价也在不断变化和下降，市场由原先较少厂商的品质价值向细分市场的客户价值需求转换。不过，由于塑料包装容器的应用领域的拓展、各行各业的迅速发展，市场对塑料箩筐、周转箱的需求总量也在不断提高，行业的分散度也在随之加大。

从地区产业结构看：由于注塑加工是各个制造领域塑料配套零件的一项基本加工。厦门地区大型的产业对于塑料加工制造的需求也由于自身垂直整合程度较高而自己拥有较好加工能力而得到满足。如彩电、手机、运动器材及按摩椅、节能灯、卫浴用具、眼镜光学、家用电器等等；还有电脑和汽车企业虽没有自己的塑料加工能力来完成塑料制件的加工，但除了极小部分零件本地发包采购外，有相当多的塑料零部件是从国内该产业链较发达地区、集散地定点或采用通用标准件采购纳入的。一方面能获得较稳定的供货能力和备选供货能力，另一方面还可以有较大的价格优势和产品品种的选择空间。这也展现出厦门地区不具备这两个大产业的供应链和能与之规模、管理、技术、研发相配套的战略伙伴之关系企业。

产业结构中的中大型注塑加工配套件的中心厂一般的发展较多基于自身拥有主要的加工能力与部分外包来辅助增加加工能力，借此既能够调剂淡季需求缺口，又能够利用行业内众多的中小厂商的加工能力、存储库位、流动资金以及小型加工厂机构简单成本低等等一系列综合资源为其所用或补其不足。

产业价值链分析：产业价值链的合理延伸，企业以原有的核心竞争力把企业

能力发挥到极致，向上或向下扩展企业的价值链，重构企业和供应商、企业和客户之间的价值链，促使形成塑料注塑加工垂直一体化；正如上面从产品角度所看到企业和供应商的重构将贸易价值链改造成为工贸价值链的所形成注塑加工企业也彰显一番生机和活力，漳州、厦门、晋江、福州均有此模式的行业新宠诞生；企业和客户之间的价值链的整合也是行业内新秀出现的一种途径；一般是在塑料模具加工企业中衍生出来的注塑加工，这种关联价值链的有效整合，使原先模具企业发包给注塑企业试模整合成自己拥有注塑机（大部分是中小型机），利用承揽模具加工所开始的上游活动和价值链的前端环节的诱导和定向作用，拦截加工任务进入到纯注塑加工企业中。这样一来，模具业和注塑加工业的整合创造了一种新的价值链增值的方式而被模具业广泛效仿和蔓延，模具业向注塑加工业汲取了强力的因子来增强自身的核心竞争力，模具业的疆界打破后即可展现所谓的模具制造不赚钱而注塑加工赚钱的竞争优势，这种价值链整合后的优势通常会优于注塑加工企业兴办模具加工的效果，也正是价值链的位置不同，核心能力有“近水楼台先得月”之功效。在当今行业间的相互渗透、市场千变万化里，产业价值链和创造价值方式也是发生了全方位、多角度的变化，企业的价值链位移、嫁接、镶嵌、交联等等所获得的勃勃生机也促使注塑行业更进一步的发展。

### 3. 经营特征

豪盛公司主营注塑加工制造业，产品经营既是最终产品的提供商，又是中间产品、塑料制件的协作加工厂商。主要的经营特征有：

①固守主业，引领行业向上发展。注塑加工能力系列配置齐全，具有大中小型即连续又有三段分布的注塑加工能力结构。大件制品的加工能力是业界起步较早、实力较强、口碑较好的核心能力。长期以来，由于较大型注塑机设备的选择和引进、又率先将江浙大型模具制造能力的引入，解决了厦门本地区注塑产业朝向大型化方向发展的瓶颈问题；同时开发并培育市场发展对注塑行业、塑料包装容器的需求。豪盛公司的发展对行业起到强有力的推动作用；也是为后来进入者提供投资建厂、相关资源配置路径的借鉴和效仿模板，提供成熟制品拷贝的原型；豪盛公司成为业界、社会所关注的塑料加工企业。这也注定豪盛公司要不断创新开发，持续发掘利基产品。否则新品的可赢利时间也在缩短，尾随者抄袭复制时间短，紧跟的企业只要有 2~4 个月的模具制造时间即可将模仿或稍稍变样

的产品挤进市场分到一杯羹。

②豪盛公司自营的塑料包装容器、箩筐箱的用户群体分布在第一、第二第三产业之中，第二产业的制造业使用量占主导。产品销售采用直销的方式，由公司推销人员上门宣传、推销为主，这种方式对于面向三个产业各不同领域需求的满足还是有效的、合适的。只有极个别地区采用经销商经销和区域间接直销的方式。而同业的其他厂商，较普遍采用的经营方式是经销商为主兼有少些的推销业务员。这种经营方式的核心就是尽可能地以低价位运行，以优厚利益驱动经销商，使之产品成本领先，低价取胜。

③自营和国内外代工相结合的运营模式。豪盛公司虽然是中外合资企业，但是外方对于公司外销产品的开发和外销渠道的建设没能很好地贡献以及起到作用。公司经营的市场重心还是在国内，特别是在本省和本地区。此外根据自身生产力结构特点进行一些协作加工和贴牌加工产品出口。而同业的其他厂商几乎都是私营企业，并大部分以单纯从事周转箱加工为主。

④诚实经营，坚持以企业价值观相仿的企业结成协作加工的关系并征得国外客户的认同和信任。自 2005 年全球石油价格攀升后，塑料原料价格也被石油价格上涨所拉动。塑料原料价格迅猛高涨，极大地刺激塑料制品回收再利用即再生塑料的循环应用。由于普通塑料包装制品箩筐、箱子加工的技术相对较简单，市场对产品的价格便是称重论价。成本结构较为透明，利润空间日趋缩小。业界打价格战的勇气和支撑力来源于再生料的引入，于是这种行业经营的特征就成为业内（包括经销商、部分的用户）人士心知肚明的事，企业的价值观念和职业道德也面临着市场竞争之潜规则、企业生存发展的严峻考验。豪盛公司一直以来恪守诚信经营理念，固守职业道德的底线，以“客户的需要就是品质”的方针，在红海中与价值取向雷同的用户保持关系，虽然产品赢得了好的口碑和品位，但是产品效益却被市场挤压从能盈微利到只挣费用的境地，因而也就加速释放相应的生产能力转向进行协作加工和 OEM 加工，构建企业相同的生产能力动态地连接不同力度的竞争市场空间，使企业生产经营的价值提交等基本活动免于受到剧烈竞争的正面冲击。

⑤扎实企业发展基础，不断调整内部生产力结构来顺应迅速发展和客户需求。豪盛公司的注塑加工可列为半自动化生产，无论是通用型注塑机设备和专用



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库